

STOP AU M
PAR LA TI
S SALAR



SUICIDES À FRANCE TELECOM

Autopsie d'une folie managériale



Du jamais-vu: un PDG et deux cadres dirigeants de l'opérateur vont être jugés dès le 6 mai pour "harcèlement moral". Entre 2007 et 2009, des dizaines de salariés s'étaient donné la mort

Par LUCAS BUREL

▲ Marseille, le 10 septembre 2009. Journée d'action pour protester contre les conditions de travail.

Pardonne-moi ce geste mais je ne peux pas faire autrement. » Sur la table de son coquet salon de la banlieue strasbourgeoise, Jean a posé avec soin la lettre que Robert, son grand frère, a laissée le 17 mai 2008. Quelques minutes plus tard, il se tirait une balle de fusil dans la tête. Robert avait été le premier à réussir le concours de ce qui s'appelait alors les PTT, dont les activités de téléphonie sont devenues ensuite France Telecom, puis Orange. Jean lui avait emboîté le pas et il y avait rencontré sa future épouse, Monique. C'était l'époque où les utilisateurs étaient encore des « abonnés » et pas des « clients ». Et l'entreprise, un endroit où on allait passer sa vie.

C'était avant le grand plan de restructuration de 2006, prévoyant 22 000 départs « naturels » (sans licenciements) sur 110 000 salariés, dont la moitié est protégée par le statut de fonctionnaire. « Robert a été détruit. Son monde s'est écroulé d'un seul coup », répète Jean, pudique. Lui a frôlé la dépression. Monique a été affectée pendant quelques mois au numéro d'urgence de France Telecom, où elle a entendu toute la détresse de ses collègues. « Parfois, on recevait des appels de salariés qui menaçaient de se tuer. Tous les soirs, je devais rentrer à notre domicile chargée de cette souffrance. » Après le décès de Robert, leur directeur n'a pas eu un mot de compassion. Jean se souvient même l'avoir vu changer de trottoir pour éviter de le croiser. Le voilà désormais qui espère la condamnation de son ancienne « famille » France Telecom et des « salauds » de la direction.

“IL FAUT QU’ILS DEMANDENT PARDON”

Le 6 mai, Jean, 59 ans, et Monique, 56 ans, aujourd'hui préretraités, prendront place sur le banc des parties civiles aux côtés d'une centaine de salariés, ex-salariés et familles ayant perdu des proches, au tribunal correctionnel de Paris. Une affaire hors norme qui a imprimé sa marque non seulement sur Orange, où le climat social est devenu une priorité, mais aussi sur toutes les entreprises publiques (voir p. 57). Ce procès, prévu pour durer deux mois, verra, pour la première fois, un ancien PDG du CAC 40, Didier Lombard, s'asseoir sur le banc des prévenus, avec son numéro 2, Louis-Pierre Wenes, et son DRH, Olivier Barberot, tous trois poursuivis pour « harcèlement moral » en compagnie de quatre autres anciens dirigeants pour « complicité ». L'entreprise est aussi mise en cause en tant que personne morale. Ils risquent un an d'emprisonnement et 15 000 euros d'amende. « Mais on ne veut pas de leur fric, tranchent Jean et Monique. Il faut qu'ils demandent pardon, même si cela ne fera pas revenir » ➤

➔ ceux qui nous ont quittés. »

Quant aux condoléances officielles, cela fait longtemps qu'ils ont fait une croix dessus.

Des histoires tragiques comme la leur, le dossier d'instruction – six ans d'enquête – en déborde. Sur la soixantaine de suicides identifiés entre 2007 et 2009 par l'Observatoire du Stress et des Mobilités forcées, monté par les syndicats de France Telecom, dix-neuf ont été examinés en détail par les juges du fait de leurs liens avérés avec leurs conditions de travail. Il y a ce technicien qui se poignarde à l'abdomen en pleine réunion. Ces pères et mères de famille qui se jettent dans le vide ou sous un train. Ou celui qui s'immole par le feu devant son lieu de travail. Vingt autres cas de souffrance aiguë au travail (tentatives de suicide, dépressions...) ont également été examinés.

“ON NE VA PAS FAIRE DANS LA DENTELLE”

Les avocats des prévenus, dont le médiatique Jean Veil, ne s'exprimeront pas avant l'audience. Mais dans leur implacable ordonnance de renvoi, les juges d'instruction ont semblé désamorcer toute tentative de reporter les responsabilités sur les supérieurs directs des victimes. « Cette duplication à l'identique (des situations, NDLR) signe une politique de l'entreprise et ne permet pas de retenir la responsabilité personnelle des



▲ Les trois responsables incriminés: Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot.



managers locaux », écrivent les juges. Ils ajoutent, avec une glaciale ironie: « Grâce au plan (de restructuration, NDLR), Didier Lombard a tenu les promesses faites devant les milieux financiers: 7 milliards d'euros de cash-flow dégagés. La stratégie industrielle et économique a été couronnée de

succès. Seule la médiatisation de ce que les dirigeants ont appelé la “crise sociale” infléchira leurs convictions. » Jean-Paul Teissonnière, avocat de familles de victimes et du syndicat Sud PTT, résume à sa façon: « Nous n'avons pas assisté à un dysfonctionnement du management, mais à un hyperfonctionnement. »

Pour appuyer leurs argumentations, les juges d'instruction ont, entre les mains, le compte rendu d'une réunion de cadres qui s'est tenue à la Maison de la Chimie, à Paris, en octobre 2006. Il s'agissait alors de transformer l'ancienne administration en une société compétitive, déjà cotée en Bourse. Le PDG, Didier Lombard, n'avait rien caché des brutalités à venir: « Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte », avait lâché le PDG. Son DRH, Olivier Barberot, avait renchéri: « On ne va pas faire dans la dentelle. Ce qui compte, c'est de faire de la croissance profitable. C'est la logique business qui commande. » Comble du mauvais goût et de l'horreur, Didier Lombard avait lui-même ajouté: « Ça va être “le Bon, la Brute et le Truand”. Le “bon”, il n'est plus là. La “brute”, c'est lui (en désignant Louis-Pierre Wenes). Et le “truand”, le voici! (en montrant le DRH). »

FRANCE TELECOM, NOUVELLE VERSION

Le « changement de culture » voulu par la direction s'avère un tremblement de terre. Les milliers de techniciens et d'ingénieurs, si fiers de leur savoir-faire, doivent se reconverter en priorité dans les métiers du commerce, pour lesquels ils s'estiment mal préparés: vente dans les boutiques France Telecom, marketing, service clients. Les supérieurs hiérarchiques deviennent des « managers ». « Time to move! » – c'est le moment de bouger – rabâche, en anglais dans le texte, la direction des ressources humaines de France Telecom. « Il faut faire vite, faire vite, faire vite », intime-t-on aux salariés. « Le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration qu'on ressent chez France Telecom », théorisent les dirigeants auprès de ceux qui ne trouvent plus leur place dans le dispositif. « La direction a transformé des salariés en demandeurs d'emploi au sein de leur propre entreprise. L'entraide ne jouait plus. Des gens disparaissaient du jour au lendemain », se souvient un ancien salarié. Dans le France Telecom nouvelle version, c'était chacun pour sa peau.

“PRENEZ-LES EN FAUTE, SOYEZ CRÉATIFS”

En vingt ans de carrière, c'était la première fois que Guillaume (*) était « convoqué » à une formation. Deux jours de briefing à Cachan (Val-de-Marne), en compagnie d'une centaine d'ingénieurs et de cadres pour « réussir NeXT », le plan de restructuration de France Telecom. « Vous êtes là pour dégrader les conditions de travail de vos collaborateurs », leur lancent les trois formateurs. Répartis en petits groupes, les participants au séminaire sont invités à « refaire Mai-68 ». Guillaume doit jouer le rôle du patron qui annonce à ses employés que « tout va fermer et qu'ils ne seront pas payés le mois prochain ». Souci de crédibilité oblige, les « employés » renversent quelques chaises

et lui jettent des stylos pour simuler une ambiance de révolte. Si Guillaume garde son calme et fait avaler leur licenciement à ses camarades, l'exercice est réussi. Les formateurs lui expliquent que tout est bon pour pousser les salariés vers la sortie: « Changez-les de bureau », « Ne leur donnez pas d'ordinateur ou de téléphone », « N'hésitez pas à envisager des lettres de dénonciation », « Prenez-les en faute ». « Soyez créatifs », de toute façon, la RH de France Telecom est « prête à vous accompagner », répètent les encadrants. A son retour dans son service, Guillaume, « le sang glacé », refuse de continuer ces formations. « Blacklisté », il a attendu trois ans et l'arrivée du nouveau PDG, Stéphane Richard, en 2010, pour retrouver un poste correspondant à ses compétences. L.B.

(*) Le prénom a été changé.

LE "NOMADISME", OU LA MOBILITÉ IMPOSÉE

Chaque année, 4 000 managers doivent alors suivre un séminaire spécial dans une école de management créée ad hoc à Cachan (Val-de-Marne) (*voir encadré*). Ils y apprennent comment « *mettre en mouvement* » leurs collaborateurs, comment « *réduire le confort* » des postes non prioritaires, puis comment gérer les cas problématiques selon une « *courbe de deuil* ». La réduction des effectifs devient l'obsession de toute l'entreprise et les salaires des managers sont indexés sur le nombre de départs obtenus. Partie civile, Yves, trente ans de maison, était développeur informatique quand, en 2006, son poste a été supprimé. Il expérimente alors le « nomadisme », concept barbare utilisé par la direction pour désigner la mobilité imposée. Yves est inscrit à la cellule « *vigie* » et doit contrôler le temps de pause de ses collègues dans un centre d'appel. « *Avec des petits voyants rouges qui s'allumaient dès qu'un salarié avait quelques secondes de retard... J'étais devenu garde-chiourme.* » Quand en 2009 la direction lui annonce sa nouvelle affectation au service consommateur, surnommé « *le mouiroir des cadres* », il sombre dans une profonde dépression. Il passe quatre ans sous médicaments.

Partie civile aussi, Noël, ex-assistant technique, a 48 ans quand, au printemps 2007, il atterrit dans un

REPÈRES

Septembre 2004

Passage de la part de l'Etat dans le capital sous les 50%. France Telecom devient privée.

Octobre 2006

Présentation par le PDG Didier Lombard à ses hauts cadres de ses objectifs pour 2008 : 22 000 départs sans licenciement et 10 000 salariés en mobilité.

Septembre 2009

Plainte du syndicat Sud PTT pour mise en danger de la vie d'autrui.

Juillet 2012

Mise en examen de Didier Lombard, son ancien numéro 2, Louis-Pierre Wenes, et l'ancien DRH, Olivier Barberot, pour « harcèlement moral ».

6 mai 2019 Ouverture du procès à Paris.



▲ Jean et Monique pleurent encore Robert, leur frère et beau-frère, qu'un plan de restructuration drastique a poussé au suicide.

call center, le service du « 1013 ». Pour répondre aux questions des clients, il a le choix entre une douzaine de réponses conçues par ordinateur. Quand il s'en plaint à son supérieur, il s'entend répondre : « *Tu n'as pas besoin de réfléchir, tu fais ce que te dit la machine.* » Il se souvient : « *On recevait sans cesse des mails qui nous proposaient de partir. Ils affichaient ces annonces jusque dans les ascenseurs...* » Tout est bon pour pousser les salariés au départ. Les ➔



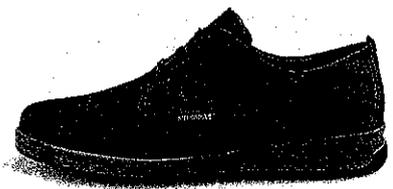
LESTER (6 - 12 ½)

MEPHISTO

CHAUSSURES D'EXCEPTION

LA TECHNOLOGIE SOFT-AIR DE MEPHISTO:

Pour une marche sans fatigue!



LESTER



LEANDRO

DISPONIBLES DANS LE MONDE ENTIER, DANS 900 BOUTIQUES MEPHISTO AINSI QUE CHEZ LES DÉTAILLANTS SPÉCIALISÉS DE LA CHAUSSURE. VOUS TROUVEREZ LES DISTRIBUTEURS MEPHISTO LES PLUS PROCHES DE CHEZ VOUS SUR LE SITE : WWW.MEPHISTO.COM

►► performances individuelles sont placardées sur de grands tableaux placés au milieu des services. Les fonctionnaires arrivent la boule au ventre le matin, de peur de découvrir leur nom tout en bas. Le plan de restructuration, baptisé « NeXT » par la direction (pour « nouvelle expérience des télécoms »), est surnommé « nouvelle extermination » par de nombreux salariés, qui se sentent transformés en souris de laboratoire du management par la terreur. A posteriori, certains se disent qu'il s'en est fallu de peu qu'un des leurs prenne une arme pour « faire un carton dans les bureaux des superchefs ».

“JE ME SUICIDE À CAUSE DE MON TRAVAIL”

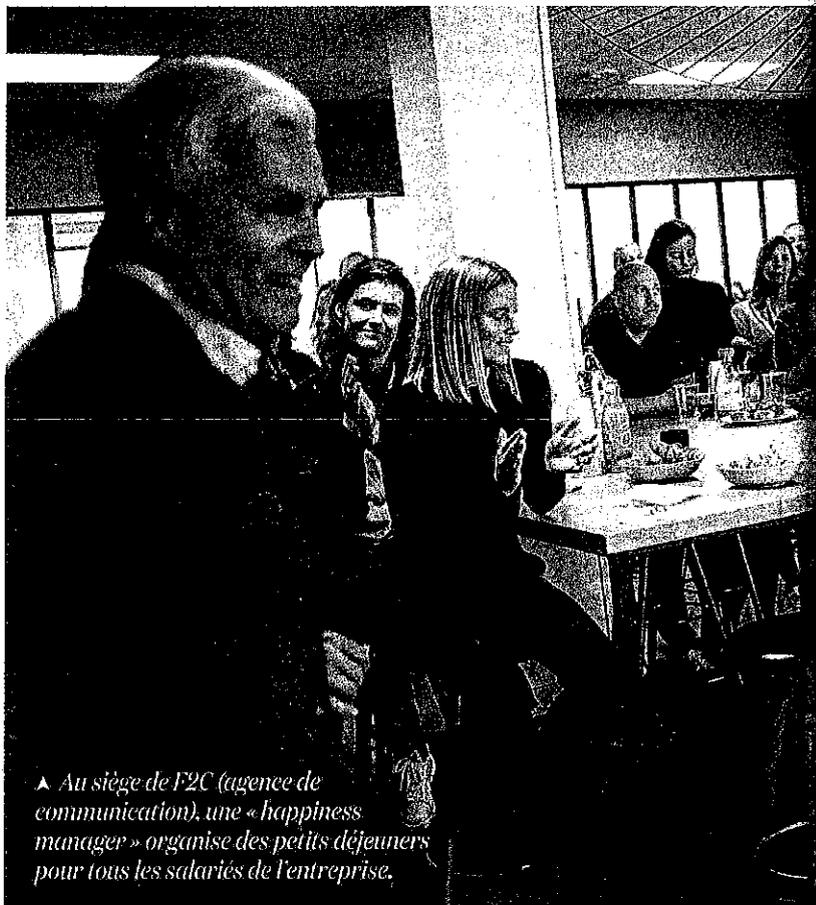
Et puis il y a ceux qui préfèrent se supprimer. « Mon frère avait 50 ans, il a été déstabilisé, isolé, harcelé, dévalorisé... », se souvient Christine, commerciale dans la région de Lyon, dont le frère s'est donné la mort en 2009. Il a été retrouvé un sac en plastique sur la tête à son domicile marseillais. Il lui avait laissé ce message : « Je me suicide à cause de mon travail à France Telecom. C'est la seule cause. » Christine espère que ce procès permettra de dénoncer ces méthodes « de destruction massive ». « Le pire est que ces techniques de management se sont banalisées... », insiste-t-elle.

Qui a fait du zèle ? Qui a appliqué les consignes ? Les cadres étaient eux-mêmes menacés s'ils n'atteignaient pas leurs objectifs de réduction des effectifs. Ces questions, Patrick (*), qui occupait un poste haut placé dans la hiérarchie, a cessé de se les poser. Lui reste une colère sourde, immense, contre ceux qui lui répétaient qu'« un salarié en arrêt maladie a l'avantage de ne rien coûter en chauffage, en électricité ou en espace occupé dans les locaux ». Il pointe du doigt toute la société française qui aurait détourné les yeux : « Il n'y avait pas une chance sur un millier que quelqu'un lève le petit doigt à temps. Et puis, franchement, qui allait plaindre des feignants de fonctionnaires ? » ■

(*) Le prénom a été changé.

MANAGEMENT

Ce qui a déjà changé...



▲ Au siège de F2C (agence de communication), une « happiness manager » organise des petits déjeuners pour tous les salariés de l'entreprise.

COMMENT ORANGE A RENOUÉ AVEC SES SALARIÉS

« Au plus fort de la crise, un certain nombre de cadres se demandaient si France Telecom pouvait seulement survivre. » Sébastien Crozet, président du syndicat CFE-CGC Orange, salue aujourd'hui le « sauvetage » de l'entreprise, rebaptisée

Orange, par Stéphane Richard. Faire oublier la crise, redonner confiance aux salariés était sa priorité, et sur ce point il a réussi. « La première raison du succès, c'est qu'il a immédiatement stoppé toutes les mesures qui créaient de la violence sociale. »

Pour redresser la situation, la nouvelle direction avait envoyé un long questionnaire à ses

troupes : 80 000 salariés y ont répondu. « Une matière formidable, selon Bruno Mettling, nommé alors DRH. Nous avons reconstruit le contrat social à travers 10 accords d'entreprise négociés avec les partenaires sociaux. Ces mesures ont représenté 900 millions d'euros, y compris pour de nouveaux recrutements, des travaux dans les locaux, le développement de la

médecine du travail... Le contrat social a été la réponse à la crise. » Les salariés en souffrance ont été accompagnés individuellement, tandis que le PDG a lié 30% de sa rémunération variable à l'évolution d'un baromètre social. Malgré une hausse de la sous-traitance, dix ans plus tard, 85% des salariés se disent fiers de travailler pour Orange. B. L.